

УДК 336.71(479.24)

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ БАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ АУДИТА

**С. ГЮЛЬАХМЕДЗАДЕ***(Азербайджанский университет кооперации, Баку)*

*Рассматриваются вопросы организации аудита, при этом показана роль стратегического планирования в системе банковского управления. Автор разъясняет сущность стратегического планирования как важного компонента банковского управления, определяет цели, учет которых необходим в процессе их подготовки, а также мотивирует вопрос проведения аудита стратегического планирования.*

Стратегическое планирование играет существенную роль в системе банковского управления, выступает в качестве необходимого компонента его развития. В некоторых странах СНГ иногда стратегическое планирование в банке используется не более чем как для составления годового бюджета, и представляет собой скорее не цель, а средство ее достижения. В основном это происходит потому, что в условиях появления все новых и новых законодательных актов и изменений к ним, а также в связи с резкими изменениями внешней среды топ-менеджмент на оперативном уровне сталкивается с необходимостью решения все более трудных и важных сиюминутных задач. Поэтому многие просто не видят необходимости в стратегическом планировании при столь стремительном изменении внешних условий, а зачастую ввиду отсутствия времени на разработку этой стратегии. Конечно, такой подход нельзя считать правильным. Так, например, при сокращении доли банка на рынке (по причине внешних или внутренних факторов) банки прибегают к рекламным средствам и производству новой активной или пассивной продукции. А когда ухудшаются условия кредитования и растет невозврат кредитов, банки просто прекращают кредитование. Однако такое ее решение, скорее всего, не приведет к успешным результатам. Прекращение кредитования обусловит сокращение источников дохода банка, что не повышает качество кредитного портфеля.

Нужно отметить, что при финансовом кризисе банки Азербайджанской Республики также столкнулись с подобной проблемой. Для решения рассматриваемого вопроса обобщен теоретический опыт Н.А. Тысячиной, М.А. Сурковой, Е.А. Лешиной, Н.А. Богдановой, М.А. Рябовой, И. Ансофф, Т.Ю. Морозовой, Т.С. Минаевой.

**Основная часть.** Стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. Наряду с тем, что каждый стратегический план отражает развитие банка в комплексном порядке, в некоторых нежеланных ситуациях он должен охватывать мероприятия и механизмы, которые могут регулировать деятельность банка. Правильное составление стратегического плана, как правило, защищает банк от потерь [1, с. 3].

Стратегический план непосредственно определяет направления развития будущей деятельности банка и создает возможность уклонения от возможных кризисов. При составлении стратегического плана совет директоров определяет реальные точки, куда будет двигаться банк. Стратегический план содержит мероприятия, дающие возможность достижения данных точек. При определении целей используются ориентиры, представляющие собой определение общего видения развития банка [2], приоритетных направлений его развития (приоритет в области активно-пассивных операций, отраслевой приоритет, региональная стратегия), позиционирования банка на рынке (концентрация на определенных направлениях бизнеса, клиентских сегментах и позиции на рынке). В рамках разработки стратегических ориентиров могут быть определены также прогнозные значения движения (размера) собственного капитала банка, планируемая норма прибыли на собственный капитал (рентабельность собственного капитала), рентабельность активов, финансовый рычаг (отношение заемных средств к собственному капиталу), а также другие показатели, которые руководство сочтет возможным использовать в качестве ориентиров для деятельности банка. При этом стоит отметить, что банк не обязан в качестве стратегических целей использовать все вышеуказанные показатели. Возможно, будет задан только один показатель, например, рентабельность собственного капитала.

Выбор целей и определение показателей осуществляется советом директоров. Также возможна ситуация, когда свои функции по установлению долгосрочных ориентиров совет директоров полностью или частично делегирует председателю Правления банка либо Бюджетному комитету. Средний горизонт стратегических ориентиров, на который они устанавливаются, не должен превышать трех лет. Так как в противном случае вероятность достижения стратегических ориентиров снижается. При этом любые стра-

тегические цели должны отвечать следующим критериям: быть конкретными, измеримыми, быть реальными и достижимыми, соотносится с конкретным сроком достижения.

Таким образом, критерии отвечают за объективность установленных стратегических ориентиров.

Второй этап заключается в определении прогнозных значений внешней среды с целью выявления тех внешних факторов, которые способствовали развитию и росту эффективности банка в прошлом, а также их влияния на деятельность кредитной организации в будущем. Причем прогнозирование макроэкономических показателей можно осуществлять посредством разработки ряда сценариев, определяющих их значения. Сценарии можно подразделить на оптимистические, пессимистические и наиболее вероятные. Исходя из этих вариантов, руководством, в лице Бюджетного комитета, с учетом мнения аналитического подразделения банка, управления ликвидности или департамента маркетинговых исследований утверждается план макроэкономических показателей.

При составлении плана нужно уделять особое внимание управлению ликвидностью и маркетингу. Несмотря на то, что в реалии в Азербайджане максимально используется управление ликвидностью, в этой отрасли, однако, наблюдается нехватка специалистов и прогнозы не отражают реальность. Наряду с этим подход к такой маркетинговой деятельности, как реклама и новые каналы продаж, в конечном итоге завершится ошибками в определении стратегических целей банка.

Таким образом, принять правильное решение можно именно благодаря правильно построенной стратегической работе, глубоко изучив направления деятельности конкурентов, склонности рынка, поведение покупателей.

Необходимо отметить, что нельзя определить стратегию [3] развития на основании внутренних возможностей и показателей банка. В этом значении нужно уделять особое внимание внешней среде, показатели которой должны быть объективно спрогнозированы в максимальной мере. Большинство показателей внешней среды относится к экономической сфере деятельности, а именно: прогноз уровня инфляции, прогноз учетной ставки Центробанка, прогноз ставок Mibor, MIACR, Libor, прогноз курса доллара США и евро, прогноз доходности государственных ценных бумаг, корпоративных векселей и др.

Эти показатели позволят отделу бюджетирования при составлении бюджетов контролировать обоснованность прогнозных данных, предоставляемых соответствующими организациями.

Помимо экономических факторов следует выделить:

- факторы законодательного характера (изменение уровня достаточности капитала, размеров резервных требований, уровня ставок Фонда обязательных резервов, переход на международные стандарты отчетности, вероятность налоговой реформы);
- факторы конкуренции (финансовое положение конкурентов, их планы развития на будущее, уровень банковских тарифов банков-конкурентов);
- политические факторы (проведение предвыборных кампаний в органы власти различного уровня, наличие/отсутствие «личных» связей в госаппарате);
- рыночные факторы (профиль клиента банка и его положение на рынке).

Факторами неэкономического характера нельзя пренебрегать. Их воздействие в российской действительности на деятельность банка обычно значительно выше, чем это может показаться на первый взгляд. Так, появление на региональном рынке крупного московского банка может стать для местной кредитной организации более серьезной проблемой, чем повышение уровня инфляции или процентных ставок на рынке межбанковского кредитования. Это и демпинговые цены на традиционные банковские услуги, и более широкий круг предлагаемых банковских операций [4], и поддержка со стороны администрации области, края взамен на инвестиции в регион и многое другое. Аналогичное негативное воздействие оказывает и отсутствие «своих» людей в органах власти, что может выражаться в частых проверках, более тщательном и придирчивом анализе проводимых банком операций со стороны контролирующих органов, невозможности обсуживать финансовые потоки бюджетных организаций и бюджета региона.

Опираясь на данный план показателей внешней среды, с учетом стратегических ориентиров, выработанных советом директоров, Бюджетный комитет разрабатывает более детальные количественные и натуральные ориентиры по каждому направлению деятельности банка на ближайшие три года с разбивкой по годам.

Необходимость разработки стратегических ориентиров по бизнес-направлениям продиктована, во-первых, тем, что следует детализировать по сферам, в которых работает банк, те стратегические цели, которые были установлены для банка советом директоров. Во-вторых, конкретные долгосрочные цели по соответствующим бизнес-направлениям, определение приоритета развития того или иного направления позволяют более объективно и менее конфликтно решать вопросы корректировки финансового плана банка. При отсутствии таких ориентиров по сферам бизнеса решения будут приниматься исходя из уровня влияния и положения того или иного руководящего лица в банке, что в явном виде порождает конфликтные ситуации из-за субъективности выносимых решений.

Опыт показывает, что повышение конкурентоспособности банков, минимизация рисков зависят от состояния стратегического планирования. Поэтому наряду с разработкой и процессом применения стратегии в банке существенное значение имеет организация регулярного аудита стратегического планирования [1, с. 267]. Это значит, что обеспечение стабильной и эффективной деятельности банка как субъекта, обладающего сложной структурой и особенностями, делает необходимым проведение аудита различных банковских операций.

В настоящее время в мировой практике, в том числе и в Азербайджанской Республике, существуют внешние и внутренние аудиторские службы, осуществляющие проверку банковской деятельности. Деятельность банка – это многогранный и сложный процесс. Именно поэтому аудит банков представляет собой процедуру, занимающую много времени и сил, этот процесс сам по себе состоит из нескольких подэтапов и требует привлечения аудиторов, обладающих глубокими знаниями и опытом.

Цель и задачи внутреннего аудита – проверка и оценивание банковской деятельности в таких отраслях, как управление рисками, применение банковских процессов и операций, процедуры качества, защита активов, адекватность учетных сведений, а также подача соответствующих отчетностей в Наблюдательный совет и контроль над соблюдением действующего законодательства, нормативных актов и указаний Центробанка.

Внутренний аудит подразделяется на следующие виды:

- *финансовый аудит*. Цель данного аудита – оценивание надежности учетной системы и сведений, а также финансовых отчетов;
- *аудит соблюдения нормативных правил*. Цель данного аудита – оценивание качества и соответствия систем и процедур, созданных для обеспечения соблюдения законов, инструкций, правил и процедур;
- *операционный аудит*. Цель данного аудита – оценивание качества и соответствия систем и процедур, внимательный анализ организационной структуры, оценивание адекватности методов и ресурсов, связанных с аудиторской работой;
- *управленческий аудит*. Цель данного аудита – оценивание качества отношения руководства к рискам и контролю.

При необходимости аудитор должен отдавать рекомендации о внесении изменений во внутренние правила, процедуры и положения, выступать с предложениями.

Отдел внутреннего аудита составляет план аудита, проверяет и оценивает имеющуюся информацию, обсуждает результаты с компетентными органами управления банка и контролирует их исполнение, выступая при этом с предложениями. В соответствии со стандартами внутреннего аудита Центрального банка внутренний аудит обладает правом проверки и оценивания банковской деятельности всех частей банковской структуры. Поэтому отдел внутреннего аудита не должен акцентироваться на одном виде аудита, он должен использовать оптимальный вид аудита в зависимости от достигаемых целей. В дополнение к сказанному отметим, что внутренний аудит не ограничивает свою деятельность аудитом департаментов, уделяет особое внимание аудиту деятельности по всем функциям, связанным с банковской деятельностью.

Виды аудита, осуществляемого службой внутреннего аудита, определяются руководителем данной службы, при этом учитывается оценивание рисков, оценивание среды внутреннего контроля, результаты стороннего аудита, результаты проверок регулирующих органов, другие соответствующие факты и обстоятельства.

Внутренний и внешний аудит проводится один раз в год. Это не создает условий для устранения возникшего мошенничества, или которое может возникнуть, и для применения наказаний на месте в момент возникновения мошенничества. Деятельность службы внутреннего аудита банка в большинстве случаев носит периодический характер и осуществляется по требованию Центрального банка Азербайджанской Республики. Естественно, аудиторские проверки такого рода могут расцениваться как запоздалое мероприятие. Внутренний аудит банка должен проводиться на основании инструкций и требований Центрального банка страны. Однако все банки вправе применить собственные специальные стандарты и процедурные правила с целью осуществления не только периодического, но и постоянного контроля своей деятельности. Сотрудники банка или другие лица, зная о наличии такого контроля, не будут прибегать к мошенничеству. Все банки, используя те или иные инструменты, минимизируют риск несоответствия, который может возникнуть по ошибке или преднамеренно. Банк должен взять под серьезный контроль деятельность службы внутреннего аудита и постоянно совершенствовать его функционирование. Аудиторская проверка также направляется на правильное проведение бухгалтерской деятельности и анализ деятельности менеджмента риска. Нужно отметить, что банковские операции отображаются в балансе, а результаты аудиторской проверки зависят от правильности этого отображения. Аудит позволяет не только определять имеющиеся недостатки в бухгалтерском учете, но и подготовить комплекс ряда эффективных мероприятий для их быстрого устранения.

В процессе проведения внутреннего аудита в банке осуществляются такие комплексные мероприятия, как:

- анализ и оценивание структуры уставного фонда;
- анализ ликвидности баланса;
- оценивание системы управления рисками;
- исследование ресурсов;
- проверка кассовой оперативной дисциплины;
- проверка правильности бухгалтерского отчета.

Нужно также отметить, что большинство банков, действующих на территории Азербайджана, осуществляют внутренний аудит по стандартам, соответствующим инструкциям и требованиям Министерства финансов или Центрального банка Азербайджанской Республики. Это можно расценивать как факт, что роль аудита в развитии банка неэффективна [2], так как при проведении аудита в соответствии с требованиями концептуальные вопросы – повышение надежности банка, лояльность клиентов, деятельность клиентских служб, контроль над проведением стратегического плана – уходят на задний план.

Например, аудитор в процессе периодической проверки проверяет официальную часть ежедневной деятельности сотрудника клиентской службы (договора, проводки и т.д.). В поле зрения аудитора не попадает срок осуществления процесса открытия кредитной линии для клиента, или в какой мере удовлетворяются ожидания и желания клиента. Другими словами, если даже кредитные или депозитные договора, заключенные с клиентом, будут выполнены в соответствии с процедурными правилами банка, степень удовлетворения потребностей клиента остается закрытым вопросом для аудитора. Это свидетельствует о том, что вопрос дальнейшего лояльного отношения клиента к данному банку, остается открытым. Конечно, рекомендации и стандарты Центробанка Азербайджана по внутреннему аудиту направлены только на выявление незаконных действий в банке.

**Заключение.** Повышение клиентской базы, степень правильности осуществления стратегического плана банка, повышение имиджа банка среди населения – это вопросы, которые не имеют существенного значения для Центрального банка. Заинтересованной стороной в этих вопросах выступают банк и его акционеры. В некоторых азербайджанских банках применяются стандарты ISO, которые, как известно, направлены на проверку качества обслуживания клиентов. Согласно требованиям стандартов ISO менеджер по качеству должен проводить аудит в соответствии с данным стандартом. Однако в большинстве случаев этот аудит носит поверхностный и формальный характер, что приводит к принятию ошибочных решений, или руководство принимает решения по своему усмотрению, а это замедляет развитие банка.

Применение стандартов ISO – это не только получение сертификата ради имиджа, это стандарты, направленные на упрощение процедур, устранение бюрократических препятствий, удовлетворение потребностей каждого клиента банка.

Необходимо отметить, что в соответствии со стандартами Центрального банка Азербайджанской Республики, установленными для внутреннего аудита, служба внутреннего аудита каждого банка функционирует и удовлетворяет требованиям. Что касается вопросов качества, есть потребность в повышении квалификации сотрудников службы внутреннего аудита в большинстве банков.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Тысячникова, Н.А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология / Н.А. Тысячникова. – М.: КНОРУС: ЦИПСИР, 2013.
2. Аудит банков: учеб. пособие / М.А. Суркова [и др.]. – Ульяновск: УлГТУ, 2009.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 124 с.
4. Морозова, Т.Ю. Разработка эффективной стратегии банка / Т.Ю. Морозова, Т.С. Минаева // Управление в кредитной организации. – 2011. – № 4. – С. 53.

*Поступила 23.06.2015*

#### THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE SYSTEM OF BANK MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF THE AUDIT

**S. GULAHMEDZADE**

*The article is devoted to the role of strategic planning and organization of audit matters. The author determines the target of importance components of bank management and also emphasizes the importance of regular audit of strategic planning.*